



CHALMERS

Samverkansprojekt i innovativa miljöer

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik

FRIDA AGNEFJÄRD
CHARLOTTE LYBERG

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2020
www.chalmers.se
Rapportnummer E2020:011

Rapportnummer E2020:011

Samverkansprojekt i innovativa miljöer

FRIDA AGNEFJÄRD
CHARLOTTE LYBERG

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelningen för Innovation and R&D Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2020

Samverkansprojekt i innovativa miljöer

FRIDA AGNEFJÄRD
CHARLOTTE LYBERG

© FRIDA AGNEFJÄRD, 2020
© CHARLOTTE LYBERG, 2020

Rapportnummer E2020:011
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2020

Gothenburg, Sweden 2020

Collaborative projects in innovative environments

FRIDA AGNEFJÄRD
CHARLOTTE LYBERG

The department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

ABSTRACT

Projects, a temporary work model, is carried out more frequently in collaboration with different organisations, which can lead to having more resources to use in the project. Collaboration projects become more efficient while risks are shared between participants in the project. Projects that operate in innovative environments lead to an innovation, but these projects usually demand more flexibility in its procedure; the goal is not as well defined as in other types of projects. Problems for these types of projects, that are managed through collaboration and innovation, can be that the project members have different ideas of what the project aims to accomplish and how one should reach the goal. Therefore, it is important to understand what kind of factors that are important to succeed with a collaborative project in innovative environments and what distinguish this type of project from others.

To answer these purposes an interview study has been conducted at AI Innovation of Sweden, an organisation that operates within collaborative projects in innovative environments. Both AI Innovation of Sweden's employees and external project members from other organisations were interviewed. In addition, interviews have been carried out with parts from environments where collaborative projects are common, but where a connection to AI Innovation of Sweden or innovative environments has not been a requirement.

Through the empirics and the theoretical framework, a synthesis has been created of what is important and distinguishing for collaborative projects in innovative environments. The empirics highlight that explicit communication, mandate in the external organisation and the importance of having the right resources such as competence, time and financial assets are crucial for the success of the collaborative project in an innovative environment. This work model is unique since the two first project phases, networking and ideas, happen at the same time which obstruct the work process since one must establish a creative environment to develop ideas as well as networking to find project partners and resources.

This report is written in Swedish.

Key words: collaborative projects, innovative projects, project phases, networking

Göteborg, Sverige 2020

Samverkansprojekt i innovativa miljöer

FRIDA AGNEFJÄRD
CHARLOTTE LYBERG

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

I den temporära arbetsformen projekt sker utförandet allt oftare i samverkan med olika organisationer, vilket kan innebära att man har fler resurser att ta del av mellan organisationerna. Samverkan leder i sin tur till att projekten blir mer effektiva, når mål samtidigt som risker fördelas mellan parterna i projektet. I projekt som verkar i innovativa miljöer mynnar resultatet ut i en innovation, men dessa projekt brukar oftast kräva ett mer flexibelt tillvägagångssätt än andra projekt då målet inte är lika väldefinierat. Problematik för projekt som bedrivs både genom samverkan samt inom innovation kan vara att projektmedlemmarna har olika uppfattningar kring vad projektet syftar till och hur man ska arbeta för att nå målet. Det blir därmed viktigt att förstå vilka faktorer som är viktiga för att lyckas med samverkansprojekt i innovativa miljöer samt vad som särskiljer projektformen från andra typer av projekt.

För att besvara syftet har en intervjustudie genomförts med utgångspunkt hos AI Innovation of Sweden, en organisation som arbetar med samverkansprojekt i innovativa miljöer. Intervjuer har genomförts med anställda på företaget samt med externa projektdeltagare. Därutöver har intervjuer gjorts med parter från miljöer där samverkansprojekt är vanliga, men där en koppling till AI Innovation of Sweden eller innovativ miljö inte varit ett krav.

Utifrån empirin och det teoretiska ramverket har en syntes skapats kring vad som är viktigt och särskiljande för samverkansprojekt i innovativa miljöer. Empirin belyser att tydlig kommunikation, beslutsmandat i den externa organisationen och vikten av att ha rätt resurser i form av både kompetens, tid och monetära medel är viktigt för att samverkansprojektet i innovativa miljöer ska nå framgång. Arbetsformen är unik då de två första faserna, nätverkande och idé, sker samtidigt vilket försvårar arbetsgången då man både ska skapa en kreativ miljö för att utveckla idéer samt nätverka för att finna projektdeltagare och resurser.

Nyckelord: samverkansprojekt, innovationsprojekt, projektfaser, nätverkande

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
2. Teoretiskt ramverk	3
2.1 Traditionella projekt	3
2.2 Samverkan	3
2.2.1 Samverkansprojekt	5
2.3 Innovation	5
2.3.1 Innovationsprojekt	6
3. Metod	9
3.1 AI Innovation of Sweden	9
3.2 Intervjuer	10
3.2.1 Urval	10
3.2.2 Intervjumetodik	12
3.3 Analys	13
3.4 Trovärdighet	14
3.5 Etiskt resonemang	15
4. Resultat	16
4.1 Kommunikation och möten	16
4.2 Resurser	18
4.3 Engagera och genomföra	18
4.4 Utvärdera och sprida resultat	19
4.5 Skillnader	20
4.5.1 Intressen och förutsättningar	20
4.5.2 Mål och resultat	21
4.5.3 Kollektiv vinst och informellt ledarskap	21
4.6 Faser	21
5. Analys	23
5.1 Faser	23
5.2 Resurser	25
5.3 Informellt ledarskap och beslutsmandat	25
5.4 Kommunikation	26
6. Diskussion	28
7. Slutsats	30
7.1 Framtida forskning	31
Referenser	32
Bilaga 1	

1. Inledning

Följande kapitel presenterar rapportens bakgrund som sedan leder fram till rapportens syfte. Avslutningsvis preciseras de forskningsfrågor som skall besvaras.

1.1 Bakgrund

Dagens samhälle är under ständig utveckling, vilket även inkluderar den teknologi som existerar inom det (Pinto, 2013, s.29). Genom projekt, en unik och temporär arbetsform, kan man arbeta i denna trend av utveckling och komplex teknologi, för att nå målen och möta kraven från samhället. Projekt genomförs av projektmedlemmar som ska följa en uppsatt budget och plan för att nå ett mål (Athayde, Elswick och Lombard, 2013, s.1; Pinto, 2013, s. 25). För att lyckas med innovationsprojekt, projekt där man utvecklar en idé till en innovation, är det viktigt att projektmiljön innefattar en kultur som främjar kreativitet och nyfikenhet (Kerzner, 2019, s.123). Många aspekter är okända i innovationsprojektets faser; mer än i de traditionella projekt som bedrivs. Detta innebär att verktyg som utformats inte är lika applicerbara på projekt som bedrivs inom innovation; speciellt då verktygens huvudsyfte är att reducera oklarheter (Kerzner, 2019, s.121).

Innovation, resultatet av ett innovationsprojekt, har flera olika definitioner. Det kan bland annat innefatta en ny produkt eller tjänst, hur produkten och tjänsten integreras i samhället eller en förening av existerande produkter och tjänster (Fernez-Walch, 2017, s.2). För att skapa en innovation genomgår man flera olika stadier - det första stadiet är *upptäckt* där man hittar exempelvis nya teorier och ska förankra dessa. Detta följs av *forskning*, för att kunna förbättra och utveckla det som man kommit fram till i det första stadiet. Det tredje steget innebär *utveckling* av tjänsten, processen eller produkten som måste kommersialiseras för att kunna benämnas innovation (Fernez-Walch, 2017, s.10). Det är själva spridningen och kommersialiseringen som är den viktiga aspekten för att kunna åtskilja en utveckling från en innovation (Fernez-Walch, 2017, s.10; Kerzner, 2019, s.3).

Innovation inom företag kan definieras som öppen eller stängd, där öppen innovation grundar sig i att information hämtas från fler parter än det egna företaget (Kerzner, 2019, s.23-24). Idag sker projektutförande allt oftare genom samarbete mellan olika aktörer, så kallade samverkansprojekt (Romano, Fang och Nunamaker, 2002). De olika parterna inom samverkansprojekt arbetar mot ett gemensamt mål, trots att de ofta kommer från olika branscher och geografiska platser, vilket bidrar till att deras kultur och uppförandekoder kan skilja sig åt (Jansson, Karvonen, Ollus, Riikonen & Uoti., 2011, s.538-539). För att uppnå det gemensamma målet ställs höga krav på effektivt samarbete parterna emellan och bland annat blir ett projekts verktyg en viktig aspekt för att främja samarbetet (Gusmeroli, Jansson, Karvonen, Ollus & Uoti., 2011). Således är en svårighet för samverkansprojekt att hitta de tillvägagångssätt och verktyg som kan överbrygga medlemmarnas olikheter.

Utöver att parterna måste arbeta effektivt hjälper samverkan till att öka effektiviteten för de aspekter och strategier som kretsar kring att lyckas med innovation (Faems, Van Looy & Debackere, 2005, s.240). Bland annat kan samverkan mellan olika aktörer innebära att man har fler tillgångar att utnyttja mellan organisationerna för att kunna lyckas med projektet. Likaså kan samverkansprojekt bidra till att kunskap delas mellan aktörer, vilket ökar chanserna att nå målet med projektet i den innovativa miljö projektet verkar inom. Risken associerad till innovationen kan också minska, då man kan dela på kostnader kopplade till projektet (Faems et al., 2005, s.240).

I innovativa miljöer kan det alltså gynna projektets mål och deltagare att arbeta i formen samverkansprojekt. Men då framtagna projektverktyg för de traditionella projektformerna inte alltid är tillämpningsbara för innovationsprojekt är det viktigt att förstå hur samverkan kan bidra till att nå projektets resultat. Något som kan vara problematiskt med samverkan inom innovativa miljöer är bland annat att de olika parterna har olika uppfattningar kring vad projektet syftar till och hur man ska arbeta för att nå syftet, målet och resultatet; innovation. Det blir därmed inte bara viktigt att förstå hur samverkan kan effektivisera strategier för att lyckas med projektet, utan också förstå vad som är viktigt inom samverkan som påverkar projektet positivt.

1.2 Syfte

Syftet med intervjustudien är att identifiera aspekter som kan vara betydelsefulla för att lyckas med samverkansprojekt i innovativa miljöer, för att nå dess uppsatta mål i projekt med parter från olika organisationer. Faktorer som särskiljer samverkansprojekt i innovativa miljöer från andra projektformer kommer också identifieras för att se om arbetsformen ställer specifika krav på projektteamet.

För att precisera studiens syfte har det delats in i nedanstående frågeställningar:

- Vilka aspekter är viktiga för att lyckas med samverkansprojekt inom innovativa miljöer?

Genom att besvara denna fråga kommer aspekter som är viktiga för att nå ett uppsatt mål för ett samverkansprojekt i innovativa miljöer identifieras.

- Vad särskiljer arbetsformen samverkansprojekt i innovativa miljöer från andra projektformer?

För att kunna identifiera om andra sorters krav ställs på samverkansprojekt i innovativa miljöer än för andra projektformer bör denna fråga besvaras. Genom att identifiera skillnaderna arbetsformerna emellan kan ytterligare viktiga aspekter för att lyckas med ett samverkansprojekt i innovativa miljöer att fastställas.

2. Teoretiskt ramverk

Teorin nedan presenterar olika projektformer kring hur man arbetar i traditionella projekt, samverkansprojekt och innovationsprojekt samt viktiga aspekter för att projektformen ska lyckas.

2.1 Traditionella projekt

Projekt brukar definieras som en icke-återkommande aktivitet, som ses som unika då de både har en start och ett slut - detta till motsats från processer (Pinto, 2013, s. 25). Projekt brukar delas in i olika faser, vilket kan refereras till en projektlivscykel. Faser som inkluderas är konceptualisering, planering, genomförande och avslutning. Under konceptualiseringen sätts mål och man ser över resurser som krävs samt vilka som är delaktiga i projektet, vilket sträcker sig mellan projektmedlemmar till intressenter och andra aktörer. När man specificerar hur målet ska nås och vilka moment som är nödvändiga befinner man sig i planeringsfasen. Då projektet genomförs sker själva arbetet och när projektet ska avslutas finns bestämda delar som ska redovisas förutom resultatet till kunden (Pinto, 2013, s.32).

Inom projekt finns det vissa faktorer som karaktäriserar effektiva projektteam likväl som det finns faktorer som ligger till grund för att projektteam misslyckas. En anledning till att projekt misslyckas är brist på motivation hos teamet som kan uppstå till följd av att projektet inte anses vara av betydelse för den egna organisationen och att projektet då bortprioriteras. En svårighet med att upprätthålla motivationen hos ett team är att det för varje medlem är individuellt vad som får personen att bli motiverad (Pinto, 2013, s.206). Som projektledare är det viktigt att förstå och tillhandahålla det som motiverar medlemmarna, för att man i gengäld ska kunna få medlemmar som presterar på topp (Athayde et al., 2013, s.146). Att som projektledare inneha tekniker och kunskap om motivation kan därför vara behjälpligt för att undvika att brist på motivation blir en faktor till att projekt misslyckas (Pinto, 2013, s.132). För att upprätthålla motivationen hos ett projektteam finns det flertalet tekniker och tillvägagångssätt och några av dem är att ge utmanande uppgifter, skapa en bra arbetsmiljö samt att ge berättigad kritik och lovord (Kerzner, 2013, s.230).

Motivation är en avgörande del för projektets utfall, vilket medför att det för projektledare kan vara av intresse att ha erfarenhet kring hur man kan motivera sina medarbetare men också att man har en förståelse för att individer motiveras av olika saker.

2.2 Samverkan

Samverkan mellan organisationer innebär en organisering av olika parter som arbetar tillsammans för att uppnå ett resultat (Kaats & Opheij, 2014, s.15). Genom samverkan finns det flera potentiella fördelar som kan uppnås då organisationerna kan ta del av varandras resurser. Det kan bidra till att mål, som är utom räckhåll för den enskilda parten, kan uppnås genom att aktörer går samman och delar på sina resurser (Huxham & Vangen, 2005, s.5).

Dessutom kan de samverkande parterna genom en överenskommelse, välja att dela på de potentiella riskerna för olika uppdrag och på så sätt kan uppdrag som är riskfyllda för en ensam organisation ändå genomföras (Huxham & Vangen, 2005, s.5). Genom samverkan kan också ett gemensamt lärande skapas genom att kunskap delas mellan de involverade aktörerna som respektive part får ta del av (Huxham & Vangen, 2005, s.6).

Samverkan kan bidra till utveckling hos respektive organisation, men för att samverkan ska fungera effektivt finns det flera aspekter som måste beaktas. Hur samverkansprocessen ska gå till och att den strategin delas av alla parter är en aspekt som måste ha klargjorts för att samarbete mellan olika parter ska bli så effektivt som möjligt. Miljön som arbetet sker i måste också ha förutsättningar för att kunna stödja och underlätta samarbete (Kaats & Opheij, 2014, s.38). Om dessa faktorer uppfylls kan det bidra till att samverkan är en gynnsam arbetsform för de involverade parterna.

Samverkan är en komplex arbetsform och likväl som det finns fördelar med samverkan finns också en rad nackdelar och svårigheter som följer med arbetsformen. Inom samverkan kan de involverade parterna komma från olika bakgrunder där faktorer som styrformer, kulturella skillnader och interna strukturer kan skilja dem åt. Dessa skillnader kan tillsammans med andra aspekter bidra till att konflikter dem emellan uppstår (Jensen & Kuosmanen, 2008, s.35). Det kan påverka samverkansarbetet negativt och det är därför väsentligt att försöka skapa förutsättningar som kan övervinna dessa skillnader. Att få förståelse för de olika parternas intressen, så att en gemensam vision kan skapas, är en faktor som kan bidra till att de olika parternas skillnader överbryggs. Även här kan det uppstå svårigheter då den gemensamma visionen kan bidra till att vissa parters intressen måste förbises. Men genom att ha förståelse för varandras intressen kan det underlätta när vissa parters intressen väljs bort, då man enklare kan se vilken roll det valet gör för det gemensamma målet (Kaats & Opheij, 2014, s.39).

En annan svårighet med samverkan är att det inte finns en enkel väg att gå för att nå framgång (Huxham & Vangen, 2005, s.12-13). Det är en komplex arbetsform genom att den involverar dels olika parter men också olika faktorer som kan bidra till framgång för en konstellation, vilket är aspekter som kan variera för en annan. En viktig, men tidskrävande, faktor som kan främja samverkan är att tillit byggs upp mellan parterna (Ansell & Gash, 2008, s.558-559). Detta eftersom samverkan innebär en risk för den egna organisationen, som delvis andra styr över när arbete sker tillsammans med externa parter. Att bygga tillit är därför en viktig del för att främja bra samverkan mellan de involverade parterna (Huxham & Vangen, 2005, s.68).

Hur kommunikation inom en organisation sker kan variera och därför blir tydlig kommunikation enligt Huxham och Vangen (2005) också en viktig faktor som kan underlätta arbetsgången inom samverkan. Genom tydlig kommunikation kan förståelse och överensstämmelse skapas om vad syftet med samverkan är och hur syftet ska nås. Det lägger alltså grunden för att alla parter ska vara väl införstådda kring arbetet med samverkan, vilket i sin tur kan förhindra eventuella konflikter under arbetets gång.

2.2.1 Samverkansprojekt

Samverkan kan ske i projektform, där ett projekts mål uppnås genom samverkan mellan olika organisationer som var för sig bidrar till projektets syfte utifrån sina egna förutsättningar (Löfström, 2009, s.137). Precis som för samverkan kan det för samverkansprojekt skilja sig åt mellan vilka resurser de olika organisationerna kan bidra med utifrån såväl finansiella perspektiv som strukturella skillnader. Även för samverkansprojekt är en svårighet att hitta gemensamma rutiner, då skillnader mellan parterna utifrån flertalet aspekter kan existera (Löfström, 2009, s.151)

Samverkansprojekt är tidsmässigt begränsade samt skapas utanför den egna organisationens verksamhet. Enligt en studie av Löfström (2010) menar han på att de olika aktörernas förutsättningar och värderingar kan bidra till att nya eller andra gränser för samverkansprojekt, som skiljer sig från den egna verksamheten, kan skapas. Det kan vara gränser som involverar regler, normer och arbetsmetoder. Eftersom det inom samverkansprojekt finns skillnader mellan parterna blir de gränser som konstrueras för ett samverkansprojekt avgörande för dess utfall. De nya gränserna kan också bidra till att den egna organisationens gränser utmanas, vilket kan vara positivt då nya arbetsmetoder kan utvecklas. Enligt Löfström (2010) kan skapandet av nya gränser också vara problematiskt, då arbetsmetoder som uppstår genom samverkansprojekt har svårt för att implementeras i den egna organisationen. Detta eftersom de nya gränserna inte alltid har en stark koppling till den egna organisationen, vilket försvårar implementering av en metod som inte följer samma gränser som för den miljö metoderna skapades i (Löfström, 2009, s.151-152; Löfström, 2010, s.98-99).

Det intressanta med samverkan är att det är en arbetsform som öppnar upp chansen till att ta del av andras resurser och kunskap för att tillsammans uppnå ett mål. Likväl som samverkan bidrar till möjligheter finns det svårigheter med arbetsformen som behöver överbryggas för att främja effektivt samarbete. Tydlig och bra kommunikation är en faktor som vi anser har betydelse för samverkan och dess utfall eftersom god kommunikation kan förhindra konflikter. Dessutom kan kommunikation bidra till att en gemensam målbild som är av värde för alla involverade parter kan skapas, vilket i sig är avgörande för samverkan och dess utfall.

2.3 Innovation

Ordet innovation härstammar från grekiskans ord för *ny*, och dess definition har utvecklats och tolkats på olika sätt under århundraden. Tolkningarna har gått från att det fram till 1800-talet setts som något med en negativ underton där det kopplades till något nytt inom politik eller religion till att det under 1900-talet fått en mer positiv innebörd genom att förknippas med kommersialisering av en ny produkt eller process (Schramm, 2017, s.1). Fernex-Walch (2017) menar på att eftersom definitionen ändrats genom tiden har användningsområdet breddats.

Att innovation idag har flertalet definitioner antyder Kerzner (2019) har att göra med anledningen till varför en organisation eller företag ägnar sig åt innovation. Det kan vara för att skapa en ny produkt, förbättra existerande produkter eller förena två existerande koncept till ett nytt (Fernez-Walch, 2017, s.2). Likaså kan anledningen vara för att skapa ny kunskap för att möjliggöra för framtida förbättringar eller för att förbättra interna processer (Kerzner, 2019, s.3).

En definition av innovation är den innebörd ordet fick under tidigt 1900-tal; att en ny produkt eller ny service introduceras på en marknad (Schramm, 2017, s. 88). Denna definition stödjer Fernez-Walch (2017) och menar på att innovationen som slutresultat av projektet kan skapas genom nätverkande mellan antingen organisationer eller avdelningar inom samma företag.

En annan definition av innovation är att resultatet av innovationen inte behöver vara en ny produkt eller ny tjänst - det måste alltså inte vara en uppfinning (Kerzner, 2019, s.3). En uppfinning syftar nämligen enbart på en ny idé som utvecklats till exempelvis en produkt eller process, men för att detta ska vara en innovation behöver uppfinningen skapa ett värde inom samhället samt ett ekonomiskt värde (Fernez-Walch, 2017, s. 2).

Fernez-Walch (2017) refererar till ytterligare en definition av innovation, vilket kopplas till hur innovationen integreras i kultur och samhälle och inte på vad slutresultatet av innovationen egentligen är. Fokuset är istället på användaren och hur väl man accepterar innovationen, då man menar på att innovationer kan ändra livsstil eller vanor.

Vissa författare menar på att innovation måste kommersialiseras till en ny marknad medan andra trycker på att en innovation enbart behöver spridas till användaren, vilken kan vara extern eller intern. Vi definierar således innovation till att vara något nytt eller förbättrat som ska spridas ut till samhället - fokuset på att innovationen ska spridas kan inkludera kommersialisering då det är en typ av spridning till ny marknad. Därutöver inkluderar vår definition att innovation ska skapa värde till den miljö dit innovationen introducerats. En innovation kan således vara en produkt eller tjänst som introduceras externt i ett samhälle - exempelvis anser vi att en smartphone är en utveckling av mobiltelefoni, men genom att den introducerades på marknaden är den en innovation som påverkat samhällets vanor. Men enligt vår definition kan en innovation likaväl vara en process som man internt i en organisation ska börja arbeta med - den behöver enbart vara ny för den miljö dit den spridits.

2.3.1 Innovationsprojekt

Enligt Schramm (2017) innebär ett innovationsprojekt att man i projektform arbetar fram en innovation. Kerzner (2019) menar att man tidigare inte valt att använda orden *innovation* och *projekt* tillsammans, då ordens innebörd motsäger varandra. Innovation brukar vara ostrukturerat för att skapa en kreativ miljö, medan projekt refererar till ett mer strukturerat arbetssätt där man arbetar mot ett givet mål. Trots motsatserna bör innovation ske i projektform, då arbetet att ta en idé till innovation kräver det arbetssättet (Kerzner, 2019, s.1).

Vinnova, Sveriges innovationsmyndighet, finansierar några av Sveriges innovationsprojekt. I en tidigare utlysning hos Vinnova var några av kraven för att få finansiering; att projektet ska leda till nya eller förbättrade produkter, processer eller tjänster och som innehar en stor potential för kommersialisering (Vinnova, u.å.). Dessa krav stödjer definitionen av innovation som beskrivits ovan.

Den första fasen inom innovationsprojekt är skapandet av en idé, vilket följs av en utvärdering och ett urval av projekt (Fernex-Walch, 2017, s. 34; Kerzner, 2019, s.174). Enligt Fernex-Walch (2017) följs dessa två stadier med att man förbereder för att starta projektet och att man därefter genomför det samt avslutar innovationsprojektet. Kerzner (2019) betonar istället att faserna efter urvalet av projekt är att fortskrida projektet genom innovationsutveckling som mynnar ut i ett resultat. Detta projektsresultat ska spridas för att kunna refereras till en innovation alternativt implementera den process som framtagits genom innovationsprojektet. Att hantera innovationsprojekt motsvarar alla steg för att skapa innovationen; leta efter nya idéer, utvärdera genomförbarheten både kring teknologi och för de ekonomiska aspekterna för att sedan organisera och genomföra själva projektet (Fernex-Walch, 2017, s.35).

Ett innovationsprojekt behöver nödvändigtvis inte använda de traditionella verktyg som tagits fram för projekthantering (Kerzner, 2019, s.1). För en projektledare är flexibilitet kring hur man arbetar i projektet viktigt, och inte minst för innovativa projekt - där vissa former av innovation kan behöva verktyg som återfinns i exempelvis agila metoder istället för i den traditionella projekthanteringen (Kerzner, 2019, s.8). De traditionella verktygen kan fortfarande vara användbara i innovationsprojekt, men kan behöva stöd av andra verktyg såsom brainstorming för att skapa en mer kreativ miljö som stödjer innovation (Kerzner, 2019, s.116). En kreativ miljö, där nyfikenhet, risktagande och tolerans för felsteg inkluderas, behövs för att innovation ska kunna skapas på ett effektivt sätt (Kerzner, 2019, s.123).

För att lyckas med innovation behövs bra och effektiv kommunikation i projektet som bedrivs, speciellt för spridda team (Kerzner, 2019, s.126). För innovationsprojekt där samverkan sker är det viktigt att kunna dela både kunskap och risker, ha sociala färdigheter såsom bra kommunikation, att tillsammans definiera mål och arbetssätt men också dela tid och energi på projektet (Fernex-Walch, 2017, s. xii). Detta är exempel på färdigheter som kan behövas i innovationsprojekt utöver bra ledarskap, vilket är något som krävs även för traditionella projekt. I projekt där resurser även kommer externt och samverkan mellan parter sker bör projektledarens färdigheter inkludera goda koordineringskunskaper, men även vara effektiv på att bygga team. (Kerzner, 2019, s.133-134). Innovativa samverkansprojekt kan skapa bättre tekniska lösningar men även generera mer värde till antingen kund eller parter i projektet, medan riskerna är mindre för de involverade (Kerzner, 2019, s.4).

Kerzner (2019) beskriver PM 2.0, vilket syftar till en typ av projekthantering där det är den traditionella projekthanteringen tillsammans med samverkan som utgör definitionen. PM 1.0 innefattar enbart den traditionella projekthanteringen; således är det samverkan som uppdaterat begreppet till 2.0 (Kerzner, 2019, s.153) . Det är viktigt att parterna i den här typen av innovationsprojekt, som inkluderar samverkan, delger informationen sinsemellan och att den är tillgänglig för alla; detta är av betydelse för att skapa en effektivitet i en innovativ miljö.

Detta är en skillnad mellan PM 2.0 och den traditionella projekthanterings informationsflöde, som ofta kan ses som hierarkiskt. Ytterligare skillnader mellan PM 1.0 och 2.0 är att det i den uppdaterade varianten krävs flexibilitet, agila metoder och parallellisering av arbetet i projektet (Kerzner, 2019, s.153-154)

Vår definition av innovation blir till underlag för vad vi anser att ett innovationsprojekt har för innebörd. Förutom att resultatet ska vara en innovation, något som ska skapa värde för person eller organisation och spridas, stödjer vi tanken om att man i projektform tar en idé till innovation. Faserna inom ett innovationsprojekt väljer vi att benämna som idéfas, uppstartsfas, genomförandefas och avslutningsfas. För de innovationsprojekt där samverkan äger rum har vi valt att benämna dessa som *samverkansprojekt i innovativa miljöer*, för att lägga vikt och betoning på att samverkan sker. Dessa projekt anser vi är i större behov av flexibilitet i projektet och parallelliserade arbetsformer, då projektet som bedrivs inom innovation inte har en klar och utstakad väg till vad exakt resultatet kommer att bli. Eftersom parter inom samverkansprojekt i innovativa miljöer kan ha olika bakgrund och arbetssätt är det även viktigt med de sociala färdigheterna såsom tydlig kommunikation och att man tillsammans skapat förutsättningarna för att på ett bra sätt genomföra projektet - en slags gemensam vision.

3. Metod

För att ta reda på om det finns moment som är av betydelse för samverkansprojekt inom innovativa miljöer samt om det finns aspekter som särskiljer arbetsformen från andra projektformer har en intervjustudie genomförts. Intervjuerna, som syftar till att få in data om respondenternas erfarenheter, har genomförts hos AI Innovation of Sweden - både med dess personal men även med projektdeltagare från externa organisationer som medverkar i projekt som bedrivs av AI Innovation of Sweden har intervjuats. Därutöver har aktörer som inte samverkar med AI Innovation of Sweden men som är verksamma inom samverkansprojekt - både generellt och i innovativa miljöer intervjuats. För att kunna besvara studiens frågeställningar behöver det teoretiska ramverket, utöver teori om bland annat innovation och samverkan, kompletteras med data om kombinationen av de båda - samverkansprojekt i innovativa miljöer.

Att använda sig av intervjuer är fördelaktigt när det kan krävas mer utförliga svar för att ta reda på den empiri som kan svara på frågeställningarna (Gillham, 2000, s. 62). Den data som kan krävas för att svara på frågeställningarna kan finnas i respondenternas erfarenheter av samverkansprojekt i innovativa miljöer, vilket gör att en öppen intervju är mer fördelaktig än enkäter eftersom enkäter främst syftar till att få in faktabaserad data (Gillham, 2000, s. 59). Då respondenternas egna perspektiv är viktiga för att få en djupare förståelse för ämnet valdes en kvalitativ metod istället för en kvantitativ metod, vilken klassificerar inhämtad data (Höst, Regnell och Runeson, 2006, s. 30). Respondenterna kan komma med information genom deras erfarenheter vilka kan vara av betydelse dels för hur samverkansprojekt inom innovativa miljöer drivs idag, men också hur man kan förbättra arbetsformen. Genom metoden experiment, som syftar till att förklara, kan man bland annat få orsakssamband medan metoden kartläggning syftar till att beskriva omständigheter (Höst et al., 2006, s. 31-36). Med anledning till dessa kvantitativa metodernas syften till att beskriva och förklara fenomen valdes inte dessa metoder, då frågeställningarna som ska besvaras kräver en metod som utforskar samverkansprojekt inom innovativa miljöer och respondenternas erfarenheter inom denna projektform.

3.1 AI Innovation of Sweden

Flera intervjuer kan kopplas till samverkansprojekt i innovativa miljöer som bedrivs av AI Innovation of Sweden, ett nationellt initiativ med Lindholmen Science Park som värd. Göteborgsnoden, vilken bedrivs i Lindholmen Science Park regi, är den första av flera i Sverige inom AI Innovation of Sweden. AI Innovation of Sweden startades på uppdrag av Vinnova, Sveriges Innovationsmyndighet, under våren 2019 och många av deras projekt finansieras genom Vinnova.

Eftersom AI Innovation of Sweden är ett statligt initiativ på nationell nivå är organisationen en neutral part utan fokus på lönsamhet i projekten som bedrivs. AI Innovation of Sweden har cirka 70 samarbetspartners, som återfinns i både offentlig och privat sektor. De samverkansprojekt i innovativa miljöer som bedrivs av AI Innovation of Sweden är ett tiotal med både hackathons, kortare projekt, och längre projekt.

Att intervjustudien genomförs med AI Innovation of Swedens projekt som utgångspunkt är för att samtliga projekt som AI Innovation of Sweden bedriver och medverkar i är samverkansprojekt och innovationsprojekt. Parter som deltar i projekten är allt från stora till små företag och organisationer från både privat och offentlig sektor, vilket innebär att parterna kan bidra med en nyanserad bild och erfarenhet av samverkansprojekt då de kommer från olika typer av organisationer. Projekten som AI Innovation of Sweden bedriver och medverkar i är utöver samverkansprojekt även innovationsprojekt, eftersom projekten syftar till att skapa nya verktyg för att använda och integrera artificiell intelligens i både offentlig och privat sektor.

3.2 Intervjuer

Genom intervjuer med olika aktörer inom dels samverkansprojekt men också samverkansprojekt i innovativa miljöer har viktiga moment samt aspekter som särskiljer samverkansprojekt identifierats.

3.2.1 Urval

Totalt har 14 intervjuer genomförts. Dessa personer är inte slumpmässigt valda för att intervjuas, utan har valts ut genom snöbollsurval. Enligt TenHouten (1992) innebär snöbollsurval att man låter etablera kontakt med ett fåtal individer som kan vara av intresse för studien, för att sedan låta dem ge förslag på andra individer som utifrån vissa kriterier kan vara lämpliga att intervjua. Det kriterium som de valda respondenterna hade att utgå från var att erfarenhet kring samverkansprojekt inom innovativa miljöer skulle finnas. Metoden valdes som lämplig för intervjustudien för att den snabbt skulle kunna generera tillgång till individer som hade erfarenhet av samverkansprojekt inom innovativa miljöer.

Gemensamt för de personer som har intervjuats är att de alla har erfarenhet av samverkansprojekt inom innovativa miljöer, men att de är på olika ställen i sin karriär och har olika lång erfarenhet av arbetsformen. Valet att intervjua individer med varierande längd på karriär och erfarenhet av att arbeta med samverkansprojekt togs för att få ett mer nyanserat resultat. Intervjuerna som genomfördes på AI Innovation of Sweden hölls med följande fem personer:

Namn	Roll	Organisation
Helena Theander	Ecosystem and Node Manager	AI Innovation of Sweden
Isabelle Johansson	Project Manager	AI Innovation of Sweden
Johanna Bergman	Head of Project Portfolio	AI Innovation of Sweden
Malin Larsson	Node Manager	AI Innovation of Sweden
Viktor Lehtonen	Project Manager	AI Innovation of Sweden

Figur 1. Tabell över respondenter från AI Innovation of Sweden.

Valet att intervjua dessa fem personer från AI Innovation of Sweden grundade sig i att de antingen har aktiva projektledarroller i samverkansprojekt inom innovativa miljöer eller att de har erfarenhet från samverkansprojekt i innovativa miljöer antingen från AI Innovation of Sweden, organisationen de arbetar på nu, eller genom tidigare erfarenheter.

Likaså har några av organisationens parter som medverkar inom projekten intervjuats. Detta för att de har erfarenhet av samverkansprojekt i innovativa miljöer, eftersom de har inblick i projekten som bedrivs med AI Innovation of Sweden. Projektdeltagarna nedan deltar i projekten: Swedish Language Data Lab, Swedish Medicine Language Data Lab, Information Driven Health samt Swedish Space Data Lab.

Namn	Roll	Organisation
Jens Nygren	Professor i hälsoinnovation samt profilområdesledare	Högskolan i Halmstad
Magnus Bergendahl	Utvecklingschef	Sahlgrenska Science Park
Olof Mogren	Senior machine learning researcher	RISE
Simon Westlund	Software engineer	Recorded Future
Tobias Edman	Head of Innovation and Public Benefit	Rymdstyrelsen

Figur 2. Tabell över respondenter från projektdeltagare

Respondenterna i *Figur 2* är bland annat valda för att de kommer från olika typer av organisationer och har olika erfarenheter av projekttyper från sin interna organisation eller från tidigare erfarenheter. Därutöver har de olika mycket erfarenheter av att jobba i projektförm, vilket nyanserar respondenternas svar. Utöver att medverka i samverkansprojekt med AI Innovation of Sweden har många av projektdeltagarna erfarenheter av andra samverkansprojekt i innovativa miljöer.

Fyra intervjuer har skett med personer från miljöer där samverkansprojekt är vanliga, men att projektet ska vara av innovativ karaktär har inte varit ett krav för dessa intervjuer - således har inte respondenterna i *Figur 3* en koppling till AI Innovation of Sweden. A. Liljenhed är en respondent som arbetar med samverkansprojekt inom byggbranschen. Han är projekteringsledare och förhandlar med externa konsulter samt driver det arbete som tar fram ritningar. A. Liljenhed valdes ut för intervju för att kunna använda hans erfarenheter inom samverkan som benchmarking och jämföra om det finns skillnader kring vilka aspekter som är viktiga för samverkansprojekt inom byggbranschen, och samverkansprojekt inom innovativa miljöer.

Lindholmen Science Park, som är värd för AI Innovation of Swedens nod i Göteborg, bedriver olika typer av projekt och program. L. Moritz arbetar med ett program som bedrivs av företagsparken och P. Öhman är ansvarig för programmen som bedrivs. De har båda erfarenhet från samverkansprojekt inom innovativa miljöer, men har inte nödvändigtvis en nära relation till hur AI Innovation of Sweden bedriver sina projekt som inkluderas inom samma företagspark. Med anledning av deras erfarenheter av samverkansprojekt i innovativa miljöer valdes de ut till intervjuer.

Därutöver har en intervju genomförts med M. Hedwall, som har flera års erfarenhet av att bedriva samverkansprojekt inom AstraZeneca och valdes ut till en intervju med anledning av hennes erfarenheter. M. Hedwall är inte en deltagare i något av AI Innovation of Swedens samverkansprojekt, men har däremot varit med i en referensgrupp som en extern expert för ett av projekten.

Namn	Roll	Organisation
Alexander Liljenhed	Projekteringsledare	JM
Lina Moritz	Programme Director	CLOSER
Maria Hedwall	Project Management Director	AstraZeneca
Peter Öhman	COO	Lindholmen Science Park

Figur 3. Tabell över respondenter från externa organisationer.

3.2.2 Intervjumetodik

Kvalitativa forskningsintervjuer är en metod som används för insamling av information utifrån respondentens egna perspektiv (Brinkmann & Kvale, 2017, s.41). Metoden användes i denna intervjustudie för att samla in kunskap kring samverkansprojekt utifrån respondenternas egna erfarenheter.

Gemensamt för alla intervjuer är att de var semistrukturerade, vilket innebär att en blandning mellan öppna och fasta frågor får förekomma (Höst et al., 2006, s. 91). Att ha en semistrukturerad intervjuform bidrar också till att följdfrågor kan ställas till respondenten (Eliasson, 2013, s. 26). På så sätt hålls möjligheten till vidareutveckling av svar öppen, samt att frågor som visar sig vara ofullständiga kan utvecklas.

Intervjufrågorna baserades på en framtagna intervjuguide, se *Bilaga 1*, där ett ramverk med sammanhang, inledande frågor och två huvudfrågor fastställdes. Enligt Höst (2006) kan inledande frågor i en intervju bidra till att samtalet med respondenten kommer igång varpå de inledande frågorna presenterades före huvudfrågorna. För att kunna få fram information utifrån respondentens perspektiv var huvudfrågorna öppna, så att svaren grundar sig i respondentens egna erfarenheter. De framtagna frågorna ställdes till varje respondent, men de följdfrågor som ställdes under intervjuerna varierade för varje intervju beroende på respondentens svar.

För varje intervju avsattes 60 minuter, men tiden det tog för att genomföra en intervju varierade mellan 30–60 minuter beroende på hur fritt och länge respondenten talade kring varje fråga, och till viss del hur många följdfrågor som intervjun genererade.

Frågorna i intervjuguiden har koppling till frågeställningarna, därmed är områdena för bredden av frågorna begränsade. Huvudområden för intervjun är respondentens uppfattning om samverkansprojekt i innovativa miljöer vad gäller de svårigheter och nödvändigheter som kommer med den arbetsformen, samt om det finns aspekter eller moment som skiljer samverkansprojekt inom innovativa miljöer gentemot andra projektformer.

Varje intervju började med intervjuens sammanhang, där den som höll i intervjun förklarade syftet med intervjun samt att praktikaliteter som inspelning och anonymitet klargjordes. Därefter ställdes de inledande frågorna för att få en förståelse kring respondentens bakgrund med att arbeta i projekt och olika projektformer. Intervjuens sammanhang och inledande frågor låg också till grund för att respondenten skulle få möjlighet att vänja sig vid att bli intervjuad och att tala fritt utifrån sina egna erfarenheter innan de två huvudfrågorna ställdes. Fokus för huvudfrågorna låg på att respondenten skulle tala utifrån sina erfarenheter om vad som är viktigt och särskiljande för samverkansprojekt i innovativa miljöer. Under den här delen av intervjun låg också stort fokus på att ställa följdfrågor till respondenten för att tydliggöra och vidareutveckla given information. Efter huvudfrågorna avslutades intervjun och det förmedlades till respondenten att möjlighet att få läsa igenom resultatet skulle ges efter att resultatet färdigställts.

I den mån som det gått har intervjuer skett genom personliga möten, men när personliga möten inte varit möjliga har intervjuer genomförts digitalt med video. Totalt har sex intervjuer skett genom personliga möten och resterande åtta intervjuer har skett via digitala kanaler.

Varje intervju har också spelats in för att säkerställa informationens riktighet genom att det via inspelning kommer finnas möjlighet att gå tillbaka och höra respondentens svar med exakta ord. Genom att intervjuerna spelades in kan dessutom citering ske för att styrka resultatet samt för att understryka hur kopplingar mellan resultat och analys har skett. Efter intervjun har det inspelade materialet lyssnats på för att komplettera eventuella svar som inte hann antecknas under intervjun, samt för att säkerställa anteckningarnas korrekthet. De anteckningar som togs under en intervju tillsammans med de kompletterande anteckningarna resulterade i en utförlig text kring de svar som respondenten givit för varje fråga, vilket utgjorde grunden för framtagandet av resultat.

3.3 Analys

Den empiriska datan har tolkats kring vad som är nödvändig information och har bidragit till analys kring viktiga och särskiljande arbetsmoment för samverkansprojekt inom innovativa miljöer. För att kunna identifiera och kategorisera aspekter som är viktiga, men också skiljer arbetsformen från andra projektformer, har flertalet jämförelser skett. Dels har respondenternas svar jämförts med varandra för att se om det finns överensstämmelser och skiljaktigheter mellan respondenternas svar, vad gäller moment för arbetsformen som är utmärkande eller av väsentlig betydelse för ett projekts utfall. Jämförelser mellan det teoretiska ramverket och respondenternas svar har också skett för att hitta likheter och skillnader dem emellan. Analysen bidrar till svar på frågeställningarna genom att intervjuer har genomförts med för rapportens område relevanta personer. Samt att identifiering av återkommande teman som respondenterna anser är viktiga eller särskiljande moment för samverkansprojekt har kategoriserats och sedan tolkats. En syntes skapades mellan de använda metoderna för inhämtning av data och de funna sambanden mellan teori och empiri, som därefter analyserades för att identifiera viktiga och särskiljande moment för samverkansprojekt i innovativa miljöer. Genom det teoretiska ramverket har tolkningarna sedan stärkts eller ifrågasatts vilket har bidragit till svar på frågeställningarna.

3.4 Trovärdighet

För att skapa trovärdighet i grundad teori jämför man empirisk data med redan inhämtad data, vilket gör att man tematiskt kan kategorisera datan (Beuving & de Vries, 2014, s.42). Att ständigt jämföra empirin gör att de teman man identifierar ständigt kan styrkas med fler intervjuer för att vara trovärdiga samt för att senare kunna befästa empiri med teori. Genom att intervjuerna som genomförts varit av öppen karaktär styrs inte respondenten till att komma in på de teman som identifierats av tidigare inhämtad empiri. Valet att intervjufrågorna skulle vara öppna gjordes för att respondenterna skulle lyfta fram deras erfarenheter och upplevelser inom de ramar som intervjun behandlade. Att inte ha för stark anknytning till det teoretiska ramverket genom öppna frågor breddar också möjligheten till att respondenterna lyfter fram svar som annars hade missats om intervjun varit mer styrd.

Trovärdigheten kan påverkas av de metodval som vi gjort; exempelvis genom att ha en intervju med öppna frågor finns det en tendens att respondenten enbart berör det som hen anser viktigt att belysa. Därför gjordes även valet att ha en semistrukturerad intervjuguide för att reducera risken att respondenten bortser från hela frågan och enbart berör det som hen anser viktigt - detta gjordes genom följdfrågor som ställdes. Likaså kan man argumentera för att trovärdigheten påverkats av att intervjuerna spelats in, vilket kan göra att respondenterna är mer försiktiga kring vad de säger. Inspelning av intervju gjordes alltid med respondentens samtycke, vilket gör att medvetenheten kring inspelningen finns hos båda parter och därmed kan påverka empirin.

Beslutet av att spela in intervjuerna grundar sig i att kunna citera korrekt, lyssna om intervjun för att kunna förstå empirin korrekt i efterhand samt kunna tolka och analysera. Därmed kan trovärdigheten kring vad som sagts och uppfattats av författarna i denna studie istället styrkas med inspelningar, även om respondenterna kan ha varit mer reserverade.

Något som styrker trovärdigheten i grundad teori är att man i kvalitativa studier kan låta respondenterna läsa igenom den empiriska data de bidragit med (Beuving & de Vries, 2014, s.44). Respondenterna fick läsa igenom det resultat som är tematiskt kategoriserat med citeringar från respondenterna. Genom att de fått möjlighet att läsa igenom resultatet från intervjun kan trovärdigheten i materialet stärkas, eftersom respondenterna kunnat föra en dialog med författarna till denna studie angående de citeringar eller ämnen som de har åsikter om lyfts fram.

Studien har en god generaliserbarhet eftersom AI Innovation of Sweden bedriver och medverkar i den typ av projekt som studien behandlar. Som organisation har AI Innovation of Sweden många parter - både från större och mindre företag såväl som från offentlig och privat sektor. Att projektdeltagare kommer från olika typer av branscher och organisationer gör att generaliserbarheten är god, då många olika perspektiv lyfts fram både kring generella erfarenheter kring projekt såväl som erfarenheter från de samverkansprojekt i innovativa miljöer som bedrivs av AI Innovation of Sweden. Vad man ska ha i åtanke kring generaliserbarheten är att denna studie är tidsbegränsad, eftersom det är ett examensarbete som genomförts under våren 2020. Detta innebär att tiden för examensarbetets genomförande styr antalet intervjuer som hanns med.

Samtliga intervjuer var planerade att genomföras genom personliga möten eftersom det finns fördelar såsom att respondenterna inte kan kringgå att svara på frågor i lika stor utsträckning eller att man känner tillförlit att dela med sig information till intervjuaren (Sreejesh, Mohapatra & Anusree, 2014, s.63). Covid-19 gjorde att en omprioritering till hur intervjuerna skulle hållas gjordes - de intervjuer som påverkades av covid-19 hölls istället digitalt med video mellan intervjuare och respondenten. Som författare till denna studie tror vi inte att detta påverkat intervjun i större utsträckning, eftersom man fortsatt kunde se varandra under intervjun. Däremot kunde uppkopplingen ibland påverka fördröjningar i ljud, vilket gjorde att vissa respondenters svar avbröts med en ny fråga ställd av intervjuaren som förstått det som att den tidigare ställda frågan var besvarad. Detta försökte att undvikas då det till viss del påverkade svaret man fick ut av den öppna frågan som redan ställts. Däremot står vi bakom denna ändring till digitala intervjuer, som under omständigheterna var det bättre alternativet.

Det som har studerats i studien är respondenternas uttalanden, vilket bidrar till en viss subjektivitet genom att respondenterna delat information kring sina erfarenheter som därefter tolkats. Om intervjuerna kompletterats med observationer hade man kunnat stärka trovärdigheten genom att tolkningar skett utifrån respondenternas svar, men också genom egna tolkningar från observationstillfällen.

3.5 Etiskt resonemang

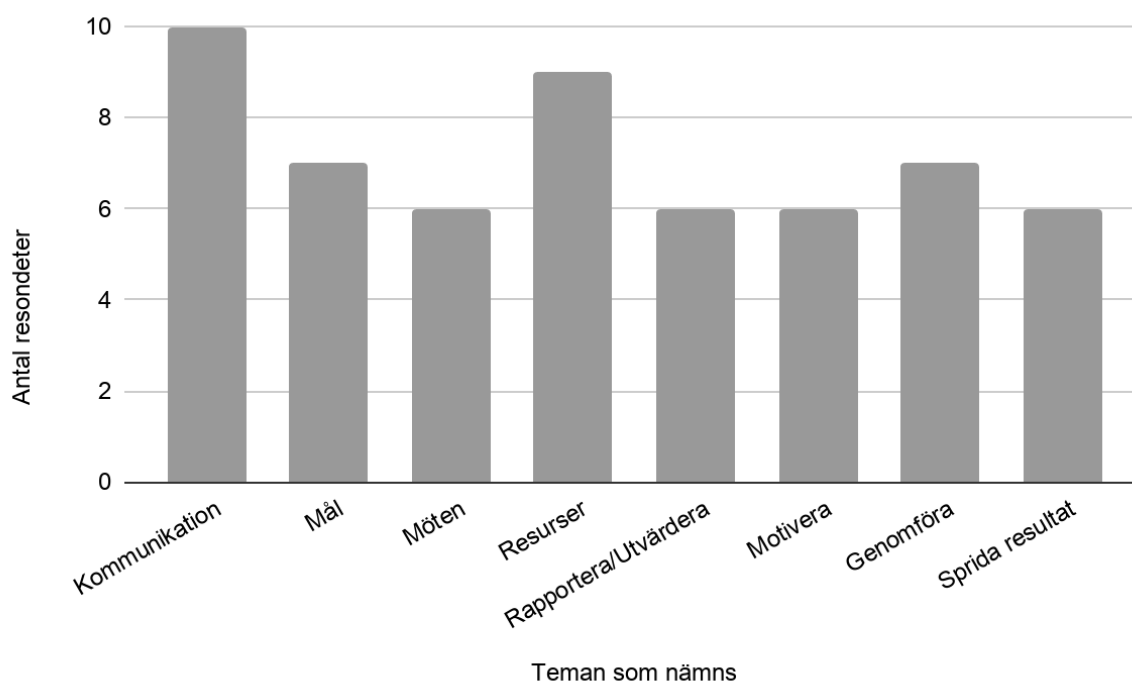
Varje respondent som har deltagit i studien har i förtid fått en personlig förfrågan om de vill delta i en intervju eller ej. Respondenterna har under respektive intervju fått en förklaring om syftet och att det material som kommer publiceras är en offentlig handling. Till följd av att det är en offentlig handling har varje respondent fått en förfrågan om vi har tillåtelse att nämna dem vid namn i rapporten eller om de vill vara anonyma. Samtliga respondenter har gett samtycke till att deras namn används i studien. Det som ligger till grund för att vi som författare inte använder anonymitet i resultatet är för att fokus ligger på respondentens personliga erfarenheter av samverkansprojekt i innovativa miljöer och inte på information som kopplas till ett företags förhållningssätt eller arbetssätt i samverkansprojekt i innovativa miljöer.

Respondenterna har i förväg innan allt material publicerats fått läsa igenom det färdigställda resultatet. Detta tror vi har bidragit till att respondenterna kände sig respekterade, men också bekväma med att kunna dela med sig av information genom att de kunde granska det färdigställda resultatet innan publicering. Vi har också försökt minska vår påverkan på respondentens svar genom att framhäva att det är deras erfarenheter och deras perspektiv som vi vill åt, alltså inte vad de tror att vi vill åt.

Respondenterna för de genomförda intervjuerna valdes främst för deras kompetens och erfarenheter inom samverkansprojekt i innovativa miljöer, men då det fanns många personer med relevanta erfarenheter och kunskaper inom området som intervjun skulle behandla gjordes ett medvetet urval. Vi valde medvetet att intervjua både män och kvinnor som är aktiva inom samverkansprojekt i innovativa miljöer, och fördelningen mellan könen är sex kvinnor och åtta män av de 14 personer som intervjuats. Ålder var inte något som vi tog hänsyn till, då vikten lades på erfarenhet inom samverkansprojekt - därför föll valet på respondenter med olika lång erfarenhet istället för respondentens ålder.

4. Resultat

I detta kapitel presenteras resultatet från de intervjuer som har genomförts. Resultatet presenteras temaanligt utifrån en sammanställning av återkommande ord och uttryck, där de teman som nämnts av flest respondenter visas i *Figur 4* nedan.



Figur 4. Visar antalet respondenter som nämner teman från intervjuer.

Under de teman som kategoriserats i kapitlet benämns respondenter i de sammanhang då flera nämnt liknande saker under samma tema, och när ett specifikt namn delges av en respondent förtydligas det vem som sagt det som lyfts fram. Namnen på respondenterna återfinns i *Figur 1*, *Figur 2* samt *Figur 3* i kapitlet Metod.

4.1 Kommunikation och möten

Kommunikation är en aspekt som flera respondenter har lyft fram som viktig genom hela projektets gång när man arbetar inom samverkansprojekt i innovativa miljöer. Kommunikation är enligt M. Hedwall en viktig del när man ska fördela vem som ska göra vad och vid bestämmande av hur samarbetet ska se ut. J. Bergman som arbetar som projektledare trycker på att det är viktigt med kommunikation för att se till att alla pratar med varandra, så parterna inte försöker lösa samma problem. Kommunikation anser några av respondenterna också är av betydelse för att hålla alla uppdaterade på allting, så det ej går fel i vad som var planerat eller vad som var sagt.

Vid arbete i uppdelade projekt säger O. Mogren att det är viktigt att man kommunicerar på ett bra sätt, då kommunikation enligt honom ofta är källan till bra diskussioner. "Jag tror det kan behövas en blandning av dem och jag tror det behöver vara lagom mycket" (O. Mogren, personlig kommunikation, 20 mars 2020). För projekt där han tycker att kommunikationen har fungerat bra så har det varit lagom mycket kommunikation som skett på olika sätt, antingen via möten, mejl eller chatt.

Respondenter tycker också att det ibland blir upprepning av det som kommuniceras eller att det som kommuniceras inte är av värde för alla parter, vilket bidrar till att kommunikation blir ett mindre viktigt inslag för samverkansprojekt.

A. Liljenhed nämner att det för samverkansprojekt är av betydelse att man skapar en grupp där medlemmarna känner sig bekväma med att prata och diskutera med varandra. Han poängterar också att det är av betydelse att det sker kontinuerlig kontakt med projektdeltagarna, så att man kan fånga upp om viktiga delar för projektets framfart saknas och i så fall hjälpa till och lösa eller driva på de delarna. Han tycker också det är av betydelse att man som projekteringsledare arbetar för att de externa parterna pratar med varandra sinsemellan. "Även om man är spindeln i nätet och ska samordna allting så är det viktigt att man får konsulterna att prata med varandra, för om allting går via projekteringsledaren eller i mitten då förlorar man ju ganska mycket information också." (A. Liljenhed, personlig kommunikation, 23 april 2020). A. Liljenhed menar också på att om kommunikationen går genom flera olika steg innan den hamnar hos rätt person kan det bidra till att information som är avgörande för framtida beslut går förlorad.

Förutom kommunikation lyfts möten fram som en betydande del under hela projektets gång. Enligt H. Theander är det viktigt att planera in möten för att skapa bra rutiner, men också för att få personer att tidigt känna sig delaktiga i projektet. Hon menar också på att det är av stor vikt att ha ett avslutande möte för att kunna utvärdera både resultat och arbetssätt. Även I. Johansson lyfter fram att hon tror projekt mår bra av att ha återkommande möten där man träffar de olika parterna. En annan aspekt som lyfts fram förutom att möten är en betydande del av samverkansprojekt är hur mötena går till. P. Öhman påstår att det är otroligt viktigt att skapa bra mötesförutsättningar, och att man som projektledare tänker igenom hur man arrangerar möten och vilken mötesteknik man använder sig av.

Att ha möten är något som V. Lehtonen också lyfter fram som viktigt för samverkansprojekt, men att det ibland under vissa tidsperioder kan vara en aspekt som saknas. Han tycker att en intensifiering av möten under vissa delar av projektet kan bidra till tydligare kommunikation mellan parterna, samt att det kan vara behjälpligt för att så tidigt som möjligt få allting på plats. Däremot trycker han på att det är en svår balans mellan att ha lagom många möten till att det blir för många möten.

4.2 Resurser

Resurser i form av kompetens, personer samt finansiella medel har lyfts fram, där respondenter tycker att det för samverkansprojekt är viktigt att man har med sig rätt och bra resurser genom hela arbetets gång. Att projektmedlemmar har mandat i sin egen organisation och att de får lägga tiden de säger att de kan göra är en faktor som H. Theander nämner är av betydelse.

“Får du in fel spelare och en oval boll så kommer du inte till målet” (M. Larsson, personlig kommunikation, 19 mars 2020). Att se över vilka och vad som behövs för att man ska kunna nå fram till slutmålet är något som M. Larsson uttrycker är viktigt när man strukturerar upp ett samverkansprojekt. En annan respondent, O. Mogren, antyder att det är viktigt att hitta handlingskraftiga personer. Han trycker även på att det är viktigt att det praktiska arbetet också fungerar väl för att det ska kunna skapas en bra helhet.

Något som nämns kring budget är att det i allmänhet kan saknas monetära medel för att kunna ta en idé till innovation. För J. Nygren som arbetar inom den akademiska världen är det ofta brist på resurser i form av finansiella medel i början av ett projekt. Första delen av ett projekt är alltså ofta riskfyllt, då han ibland måste påbörja ett samarbete utan att vissa resurser för det samarbetet finns. När projektet sedan genomförs menar han på att det är viktigt att man har löst resursfrågan, något som även T. Edman tycker är nödvändigt.

En annan form av resurs som respondenter nämnt är tid - antingen att den inte räcker till eller att man ska ta till vara på den. I början av ett projekt trycker man på att det är viktigt att investera i tid och lägga ner tid på bland annat att lära känna parterna och att bygga förtroenden sinsemellan. Likaså är det viktigt att hålla takten i projektet när man genomför arbetet samt att man planerat sin tid, så man har möjlighet att utföra de planerade momenten under projektets gång.

4.3 Engagera och genomföra

Att skapa engagemang är väsentligt enligt flera av respondenterna, där P. Öhman menar på att det är viktigt att engagera alla parter under hela projektets gång, för att skapa ett mervärde att arbeta i samverkansprojekt. Han antyder också att det är viktigt med engagemang och framdrift, då det är lätt att tappa fokus inom samverkansprojekt eller att projektet bortprioriteras av någon part. För att undvika detta kan det vara behjälpligt att man tagit fram en gemensam bild över vad som skall göras. Ett annat sätt för att fånga upp parter som tappar i framdrift är att ha ett lagom antal deadlines som för projekten framåt, vilket kan vara en deadline i form av en workshop eller att man ska redovisa ett delresultat.

Flera andra respondenter nämner också vikten av att fånga upp parter som har brist på engagemang, eftersom alla i ett samverkansprojekt ska vara med och bidra. Därför är det viktigt att engagera och motivera parter som är med i ett samverkansprojekt. A. Liljenhed nämner att det kan bli mer stressigt ju längre in i ett projekt man kommer och antyder att det där är viktigt att hålla uppe humöret bland sina deltagare. För att kunna skapa engagemang är det enligt M. Hedwall viktigt att man låter de olika parterna få prata om sitt arbete, och att man som projektledare visar ett intresse för deras bidrag.

Involvering och inkludering tycker A. Liljenhed är viktiga faktorer för samverkansprojekt och exemplifierar detta genom att man kan få en känsla av att man gör något mer än bara en ritning genom att förklara till parterna varför ett hus ska byggas, till vilken målgrupp och göra eventuella platsbesök. Kan man skapa inkluderingen, att det är för kunderna vi genomför arbetet, tycker han att bättre förutsättningar för samverkan och en bra moral för projektet skapas. A. Liljenhed nämner även att det är viktigt att man ser till att varje projektdeltagare kommer igång med sin del och lägger tid på projektet, vilket kan vara en svårighet då konsulterna ibland arbetar med flera projekt samtidigt och har olika deadlines att förhålla sig till.

En del av respondenterna nämner också vidden av att projektet prioriteras hos varje part och dess organisation genom hela projektets gång. Vid uppstarten av ett projekt menar M. Bergendahl på att det är viktigt att man skapar en gemensam målbild och få varje part att ses som en hjälte i sin externa organisation. Annars menar han på att projektet lätt kan hamna på en lägre prioritet än den egna organisationens uppgifter, vilket försvårar projektets framfart.

Att ha ett mål med projektet redan från ett tidigt skede anses av många är nödvändigt; ett gemensamt mål, som tydliggör vad som ska göras och av vem. Något som T. Edman menar på är viktigt är att förstå sin egen organisations interna mål med samverkansprojektet, för att förstå om man har gemensamma intressen och mål med de andra parterna. Förutom att det är viktigt att skapa ett gemensamt mål i början av projektet påpekar J. Bergman att vägen till målet är odefinierad, men att hennes roll som projektledare är att hålla kursen mot målet under hela projektet.

Att faktiskt genomföra planer och leverera det som man har blivit ålagd är en viktig del enligt respondenter, som även anser att återkoppling kring det som genomförts är nödvändigt. "Ganska bra att ha kontinuerlig feedback med folk för att se vad det är som funkar och vad vi behöver göra mer av." (V. Lehtonen, personlig kommunikation, 6 mars 2020).

Återkoppling menar också M. Bergendahl är av betydelse för att se till så att det man har levererat stämmer överens med det som respektive organisation ville ha ut av samarbetet. Han trycker också på att det är en viktig del för att alla parter ska känna igen sig i resan från att projektet startade fram till dess avslut. Utöver återkoppling kring vad som har funkat bra och om man har levererat det som var sagt skulle S. Westlund vilja ha mer feedback kring hur leveransen används och vad användarna tycker om det som arbetats fram.

4.4 Utvärdera och sprida resultat

Flertalet respondenter väljer att lyfta utvärdering och rapportering för slutfasen av ett projekt, och att det är viktigt att ha en diskussion och utvärdering både kring samarbetet men även för projektets slutresultat. Några av respondenterna nämner också att det är väsentligt att man för en diskussion om fortsättningen och vad som händer i nästa steg. J. Bergman påpekar att det är viktigt att det händer någonting efter avslutningen, men att det inte alltid finns en tydlig plan kring vad som ska hända.

Att rapportera resultat och utvärdera projektet anses vara viktigt av många och att man samarbetar även kring rapporteringen. M. Hedwall berättar att det lätt kan rinna ut i sanden med utvärdering och rapportering för att man är så glad över att vara i mål med projektet. Hon menar också på att det är vanligt att man glömmer att ta med sig lärdomar från projekt, även om det av många anses vara viktigt. Däremot tror hon att man är sämre på att avsluta projekt om det är ett internt projekt med anledning att man troligtvis känner ett större ansvar för ett samverkansprojekt. Utöver samarbete kring rapportering är spridning av resultatet en del som lyfts fram och att det är viktigt att delar av konsortiet gör sin spridning. Respondenter exemplifierar att spridningen kan ske genom konferenser, artiklar och presentationer.

4.5 Skillnader

Flertalet respondenter har identifierat skillnader mellan samverkansprojekt inom innovativa miljöer i förhållande till andra projektformer.

Ett projekt som utförs inom en och samma organisation har en hierarkisk topp att förhålla sig till. Medan ett projekt som involverar flera olika organisationer lever i en situation där många hierarkiska toppar existerar. Jag brukar likna detta med berg versus bergskedja: inomorganisatoriska projekt behöver bemästra ett berg, medan samverkansprojekt mellan olika organisationer behöver bemästra en hel bergskedja. Det senare är självklart mer utmanande! (M. Bergendahl, personlig kommunikation, 30 april 2020)

M. Bergendahl belyser att kommunikationen måste vara tydligare i samverkansprojekt i innovativa miljöer än för interna projekt inom samma organisation; bland annat med anledning att man ska få med en hel bergskedja som han liknar parterna inom projektet vid. Att det behövs mer nätverkande i samverkansprojekt jämfört med interna projekt är något som T. Edman också ser som en skillnad gentemot andra projektformer.

4.5.1 Intressen och förutsättningar

Något som skiljer samverkansprojekt i innovativa miljöer från andra projektformer enligt några av respondenterna är att parter inom samma projekt kan ha olika intressen och agendor. Man måste balansera alla parter intressen och för vissa projekt skapa intresse.

Med parter från olika externa organisationer i ett projekt tar varje part med sig olika förutsättningar in i projektet, vilket är en annan skillnad enligt respondenterna mellan samverkansprojekt i innovativa miljöer och andra projektformer. En förutsättning som kan skilja sig är bland annat tiden som kan läggas av varje part på projektet, eftersom projektet i sig inte alltid är partens huvudsakliga arbetsuppgift utan möjligtvis bara är en liten del av hens arbete medan det för en annan part är en större del. Därutöver kan en annan förutsättning vara vilka resurser parten kan tillhandahålla för samverkansprojektet, vilket kan skilja parter åt då man kommer från olika organisationer med olika förutsättningar för exempelvis monetära resurser eller teknik man kan bistå projektet med.

4.5.2 Mål och resultat

Ytterligare en skillnad mellan andra projektformer och samverkansprojekt inom innovativa miljöer är att slutmålet är svårdefinierat. V. Lehtonen menar på att svårigheten att definiera slutmålet har sin grund i att samverkansprojekt i innovativa miljöer har en större osäkerhet och fler frågetecken i denna projektform. Det till skillnad från andra projekt där man vet vad man ska göra och hur man ska nå målet. I samverkansprojekt inom innovativa miljöer är det istället fokus på här och nu, vilket medför att det inte finns en utstakad väg att gå i projektet. Denna bakomliggande osäkerhet kring vad slutmålet blir för projektet nämner även M. Larsson, som säger att man istället får sälja in visioner till möjliga parter om vad som skulle kunna bli en lösning i projektet. Detta trycker hon på är den stora utmaningen med samverkansprojekt i innovativa miljöer och skiljer sig från andra projektformer.

J. Nygren påpekar att olika parter har olika former av leveranser och att det för en forskare ofta mynnar ut i en doktorsavhandling eller forskningspublikation, vilka kan vara långt från tillämpningsbara. Däremot i samverkansprojekt inom innovativa miljöer leder projektet ofta till något som ligger utanför akademien, och därmed enklare kan skapa förändring. Att man får en effekt i samhället med projektets resultat genom samverkansprojekt i innovativa miljöer skiljer sig enligt honom från forskningsprojekt.

4.5.3 Kollektiv vinst och informellt ledarskap

Att vinsten blir kollektiv är en faktor som flera respondenter identifierat särskiljer samverkansprojekt inom innovativa miljöer gentemot andra projektformer.

“Samverkansprojekt är ju projekt som är strategiskt viktiga men av naturen finns ingen klar vinnare i den här typen av projekt, utan det blir en kollektiv vinst” (P. Öhman, personlig kommunikation, 11 mars 2020). Genom att det blir en kollektiv vinst antyder också P. Öhman att det ibland kan bli svårt att motivera genomförandet av projekten, och att det då är viktigt att kunna få framdrift i dem.

För samverkansprojekt inom innovativa miljöer menar några respondenter också på att man utövar ledarskap utan formell makt där de saknar hierarkisk bestämmanderätt över de organisationer som är involverade i projekten. L. Moritz påpekar att ett informellt ledarskap ställer krav på att man måste kunna motivera deltagarna och skapa ett intresse bland alla aktörer. Något som också M. Bergendahl antyder är viktigt tillsammans med att man måste försöka sälja på sitt eget varumärke när man som ledares saknar mandat.

4.6 Faser

Faser i ett samverkansprojekt som identifierats av respondenter har namngetts av respondenterna själva, och därmed kan antal faser och namn för faserna som identifierats skilja sig mellan respondenterna. De faser som flest respondenter delat in ett samverkansprojekt i innovativa miljöer i är faser för nätverkande, definierande, genomförande och avslutande.

Enligt flera respondenter startar ett samverkansprojekt i innovativa miljöer med nätverkande. Man vill tidigt både hitta rätt aktörer för projektet men även bygga förtroende och lära känna de parter som bekräftat att de ska delta i samverkansprojektet. H. Theander betonar att man ofta kan underskatta tiden man behöver lägga på att bygga förtroende och att det inte enbart handlar om att lära känna varandra och organisationerna. Det handlar även om, enligt H. Theander, att bygga en förståelse för olikheterna som kan existera parterna emellan antingen vad gäller målsättning eller arbetssätt. J. Bergman och M. Larsson valde att namnge denna fas som en idéskapandefas eller visionsfas, då de båda menar på att man måste iterera idén man har med andra aktörer. Enligt M. Larsson handlar det om att sälja in en vision till andra i början; man kan inte garantera vad slutresultatet kommer att bli, utan bara säga vad det skulle kunna ge att gå med och samverka i projektet. Hon betonar att man i visions-fasen inte ska se begränsningar, utan fokusera på möjligheter.

Efter idéer och nätverkande kommer en fas där man definierar mål och arbetssätt för projektet enligt respondenterna. Dels behöver man diskutera hur samarbetet ska se ut och vilken aktör som ska ansvara för vad. Arbetssättet som i denna fas ska definieras kan utöver samarbete och mål exempelvis inkludera hur man ska kommunicera i projektet och diskutera hur man ska mäta att man nått målet enligt M. Hedwall.

Innan man kan starta själva arbetet med projektet nämner flera respondenter att man söker monetära medel och inväntar besked om finansiering. Under genomförandefasen nämner J. Bergman att man ska försöka hålla tempo och se till att alla aktörer vet vad de ska göra. Man kan arbeta i sprinter eller arbetspaket, där varje part gör sin del där de bidrar med sin kompetens. Utöver att genomföra själva arbetet nämner några av respondenterna att möten genomförs i denna fas med anledning att se till att alla parter vet vad som görs och av vem. J. Nygren lyfter fram att genomförandefasen bygger på de första faserna och därmed bygger på att man hittat en gemensam nämnare och drivkraft, vilket gör att genomförandefasen kan bli produktiv.

När arbetet i samverkansprojektet är genomfört kommer man till en avslutningsfas, där respondenterna trycker på att det är viktigt att rapportera resultatet antingen i rapporter eller presentationer samt utvärdera resultatet och samarbetet. Man utvärderar både resultat, samarbetet och vilka lärdomar man tar med sig från projektet. Enligt J. Nygren behöver inte ett avslut för ett samverkansprojekt i innovativa miljöer vara ett avslut för akademien, då han menar på att man oftast fortsätter med att få ut de vetenskapliga produkterna. För A. Liljenheds del menar han på att de samverkansprojekt som han är delaktig i inte har ett skarpt avslut, då projektet i sig inte är klart utan går vidare från projektering till produktion.

5. Analys

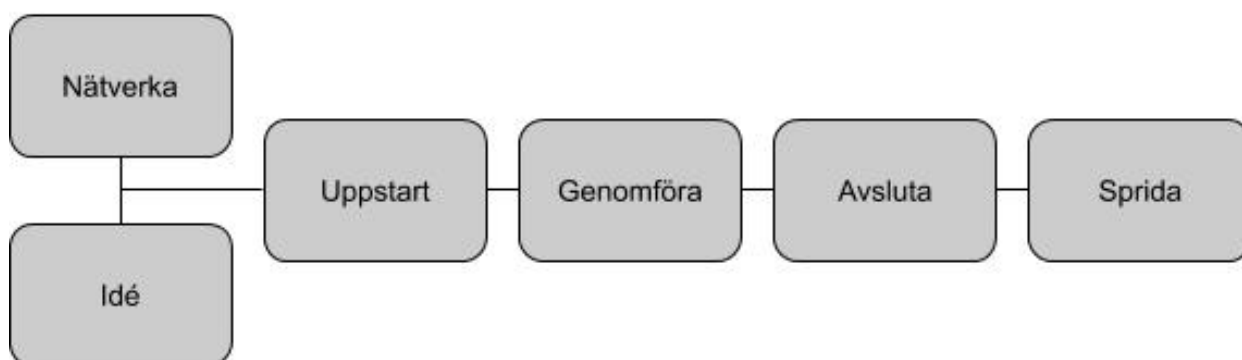
I detta kapitel analyseras empirin och teorin kring vad som är viktigt samt särskiljer arbetsformen samverkansprojekt i innovativa miljöer.

5.1 Faser

En syntes har skapats från empiri och teori gällande vilka faser som finns i samverkansprojekt i innovativa miljöer, se *Figur 5*. Respondenter identifierade för samverkansprojekt inom innovativa miljöer liknande faser som det teoretiska ramverket för innovationsprojekt. Därutöver identifierade de också nätverkande som en viktig del i början av ett projekt, vilket normalt är väsentligt för samverkansprojekt. För samverkansprojekt i innovativa miljöer anser vi att nätverkande har en så pass avgörande roll att den bör inkluderas som en egen fas vilket illustreras i *Figur 5*.

Att respondenternas identifierade faser främst återfinns i det innovativa projektets faser stärker att samverkan sker i en innovativ miljö. Faser som förekommer i traditionella projekt såsom konceptualisering och planering sker även i både innovativa projekt såväl som samverkansprojekt i innovativa miljöer, men då under fasen uppstart. Anledningen till att dessa två traditionella faser länkas samman i uppstartsfasen är för att projekt som bedriver innovation behöver en idéfas för att främja den kreativa miljön innan man kan påbörja konceptualisering och planering av projektet.

Utöver att nätverkande inkluderas som en egen fas i samverkansprojekt i innovativa miljöer är ytterligare en skillnad från innovationsprojekt att vi valt att exkludera urvalsfasen som Fernandez-Walch (2017) och Kerzner (2019) identifierat för innovativa projekt. Anledningen till att urval inte ses som en egen fas är för att själva urvalet kan ske mer sporadisk i projekt som inkluderar samverkan och innovation - ett urval sker fortsatt, men inte lika tydligt för att kräva en egen fas. För att ett urval ska ske bör antingen idéfasen startats för att kunna evaluera vilka idéer som är genomförbara eller nätverkandefasen startats, där ett urval görs av både organisationer om de ska medverka samt projektdeltagare för att kunna ta vidare idéer till innovation.



Figur 5. Faser som inkluderas i ett samverkansprojekt i innovativa miljöer.

I det tidiga skedet för samverkansprojekt i innovativa miljöer finns en idéfas, vilken bör ha en projektmiljö som inte hämmar kreativitet (Kerzner, 2019, s.123). Att i denna fas ha en miljö som främjar kreativitet kan vara viktigt eftersom projektresultatet inte är lika väldefinierat som för andra projektformer. Parallellt med idéfasen finns den nätverkande fasen, som är av betydelse för att förstå de intressen som finns i det gemensamma projektet. Respondenter såg nätverkandet som viktigt för att kunna förstå de delaktiga organisationernas mål med samarbetet och projektet samt att förstå varandras olikheter i arbetssätt. Därefter kommer en uppstartsfas, där man skapar mål och planerar arbetets tillvägagångssätt.

Att planera men främst definiera kan vara än mer viktigt i ett samverkansprojekt i innovativa miljöer då olika parter ska komma överens, vilket trycker på att kommunikationen parterna emellan bör vara tydlig. Samverkansprojekt i innovativa miljöer kräver en viss flexibilitet under hela projektets gång, vilket är viktigt att ha i åtanke när projektet genomförs. Hur arbetet går till i genomförandefasen kan skilja sig åt från projekt emellan, eftersom det är en unik och temporär arbetsform. Något som respondenter anser är viktigt i avslutningsfasen i ett samverkansprojekt i innovativa miljöer är att inte enbart rapportera och utvärdera resultatet av projektet, utan även samarbetet. För att projektresultatet ska kunna benämnas som en innovation ska det spridas enligt Fernez-Walch (2017), som också antyder att man kan behöva nätverka för att sprida resultatet. Spridning av resultatet lyfts också fram i empirin som nödvändigt i innovativa miljöer, men att det inte är ett krav för samverkansprojekt. Respondenter exemplifierar att spridning av resultat kan göras genom artiklar, konferenser och presentationer.

Unikt för samverkansprojekt i innovativa miljöer är att det i början av projektet finns två parallella faser - en som härstammar från samverkansprojekt och en från innovationsprojekt. Att nätverka samtidigt som man tar fram idéer och visioner för projektet kan vara av betydelse för att förankra idéerna med fler potentiella parter eller för att underlätta skapandet av idéer genom att utöka konsortiet. Utöver att nätverkandet syftar till att hitta aktörer till samverkansprojektet i innovativa miljöer skapar man förståelse för varandra, vilket kan bidra till att man enklare kan se om fler parter måste bli involverade för att stödja den idé som växt fram.

Att dessa två faser sker samtidigt skapar en viss ambiguitet, eftersom empirin fastställer att det är viktigt att ha rätt resurser, beslutsmandat och tydlig kommunikation i samverkansprojekt i innovativa miljöer samtidigt som de parallella faserna försvårar detta. Idéfasen problematiserar att rätt resurser tidigt fastslås och hittas genom nätverkande, eftersom målet inte är definierat och därmed har inte projektet en utstakad väg att följa för att nå målet. Genom att inte ha ett väldefinierat mål i starten av projektet försvåras nätverkandet att hitta rätt projektdeltagare med en viss typ av beslutsmandat i den externa organisationen. Därutöver finns även viss ambiguitet i att respondenter önskar tydlig kommunikation i samverkansprojektet i innovativa miljöer, men då parterna inte kommer från samma organisation kan det finnas språkliga barriärer som försvårar tydligheten. När samverkan och innovation möts i en och samma projektform finns tvetydigheten mellan empirin och projektets parallella faser, då empirin framhäver tydlighet kring kommunikation och att veta vilka typer av mandat och resurser som krävs medan projektets parallella faser försvårar detta.

5.2 Resurser

Flera respondenter nämner att det är viktigt att man för samverkansprojekt inom innovativa miljöer hittar rätt resurser som exempelvis rätt kompetens, finansiella medel, tid och handlingskraftiga personer. Eftersom resurser i samverkansprojekt i innovativa miljöer kommer från olika organisationer kan man inte med säkerhet veta vilka resurser projektet kommer erhålla. Det kan även vara en svårighet att veta vilka resurser man behöver för att nå det önskade resultatet, eftersom samverkansprojekt i innovativa miljöer inte har ett väldefinierat resultat eller arbetssätt. Detta skiljer sig från innovationsprojekt, vilka är flexibla och har ett odefinierat resultat, men där resurserna som projektet disponerar är kända. I samverkansprojekt i innovativa miljöer blir det därför viktigt att i idéfasen veta vilka resurser man kan komma att behöva, utan att veta vad projektet kommer att generera. Det centrala med samverkansprojekt i innovativa miljöer är att två faser sker samtidigt och att man tidigt i projektet både måste ta reda på vad man ska göra i idéfasen samtidigt som man måste komma fram till med vilka resurser man ska nå det mål som ännu inte är definierat genom nätverkande.

Att hitta resurser är en viktig aspekt för arbetsformen, men för att parterna i ett samverkansprojekt inom innovativa miljöer ska vilja dela resurser menar respondenterna och Huxham & Vangen (2005) på att det kan vara av betydelse att man mellan parterna har byggt upp tillit och förtroende. Det kan alltså diskuteras att det i grund och botten är nödvändigt att få faktorer som tillit på plats, för att till fullo kunna ta del av de resurser som en organisation erbjuder. Utan förtroende för att de resurser som erbjuds till ett gemensamt projekt hanteras väl skulle det annars kunna bidra till en begränsning av vilka resurser respektive part vill erbjuda. Därför blir den nätverkande fasen en betydande del för arbetsformen, eftersom man i den fasen lägger grunden för att skapa tillit och förtroende mellan projektdeltagarna. En svårighet är dock att man, eftersom målet ännu inte är definierat, inte vet vilka resurser som projektet kräver.

5.3 Informellt ledarskap och beslutsmandat

För samverkansprojekt inom innovativa miljöer nämns det av respondenter att engagemang är viktigt för att projektets deltagare inte ska tappa fokus eller bortprioritera projektet. Ett dilemma kring motivation som Pinto (2013) lyfter fram är att individer motiveras av olika saker, därför är det väsentligt att en projektledare har kunskap och verktyg för att kunna motivera projektdeltagare. En del respondenter nämner också att man som projektledare för samverkansprojekt inom innovativa miljöer saknar hierarkisk bestämmanderätt för de organisationer som deltar i ett projekt. För sådana konstellationer skulle det kunna innebära högre krav på projektledaren att skapa och upprätthålla projektdeltagarnas motivation, eftersom projektledaren utövar ledarskap utan formell makt. Flera respondenter menar också på att det är viktigt att man motiverar och engagerar projektdeltagarna så att bortprioritering av projektet inte sker.

Löfström (2010) menar på att samverkansprojekt skapar nya gränser, vilket kan bidra till att projektet blir isolerat från de medverkande parternas organisationer. Om det skapas en ny gräns kan det bidra till att projektet bortprioriteras för att den egna organisationen vill skydda sig från projektet så att dess utfall inte hotar verksamheten.

I samband med att ett tydligt mål inte är definierat i de tidiga faserna för samverkansprojekt i innovativa miljöer ökar risken än mer för att projektet inte prioriteras hos de olika organisationerna. För att kunna överbrygga den gräns som kan finnas för varje parts organisation är det viktigt att projektledaren har verktyg för att kunna engagera och motivera deltagarna för att upprätthålla de externa organisationernas prioritet på projektet.

Vidden av att projektmedlemmarna har beslutsmandat hos sin egen organisation har också nämnts som en viktig detalj för samverkansprojekt inom innovativa miljöer. Att projektmedlemmar har mandat skulle kunna underlätta för att få med respektive parts organisation i ett externt samverkansprojekt, vilket kan bidra till att projektet fortsätter vara prioriterat i den externa organisationen. Det skulle också kunna bidra till att beslutsfattande kan ske utan omvägar, vilket förenklar projektets framdrift. Att veta vilket slags mandat som krävs för ett samverkansprojekt i innovativa miljöer kan dock vara en svårighet, eftersom målet inte är väldefinierat i början av projektet.

För samverkansprojekt inom innovativa miljöer blir det väsentligt att projektmedlemmarna har mandat hos den egna organisationen. Detta eftersom arbetsformen kräver en viss flexibilitet då man verkar inom en innovativ miljö, där ett projekts väg kan förändras under arbetets gång. Det kan bidra till att fler beslut måste fattas av de olika projektdeltagarna och tillsammans med att projektet sker genom samverkan kan väntan på ett beslut stanna upp projektet för de andra parterna. Att varje projektdeltagare har mandat för att fatta beslut är därför av betydelse för samverkansprojekt inom innovativa miljöer, eftersom det är en arbetsform som ställer krav på deltagarnas flexibilitet. Att lägga tid på de tidiga faserna; nätverkande och idé är nödvändigt, eftersom man tidigt i projektet bygger upp förståelsen för varandra, engagerar och skapar motivation i projektet för att det ska prioriteras samt identifierar vilka typer av beslutsmandat som bör finnas bland projektets deltagare. Det som byggs upp och skapas i dessa faser kommer projektet luta sig mot under hela projektets gång. Det blir därför viktigt att inte påskynda dessa faser utan genomföra dem grundligt, även om det finns oklarheter kring vad man ska göra och med vilka medel.

5.4 Kommunikation

Något som är av stor vikt för att lyckas genomföra ett samverkansprojekt i innovativa miljöer enligt respondenterna är tydlig kommunikation. Dels för att reda ut vem som ska göra vad och hur samarbetet ska se ut, men även för att se till att parterna i projektet inte utför samma uppgifter. Enligt Huxham och Vangen (2005) kan tydlig kommunikation underlätta arbetsgången för ett projekt. Detta kan bidra till att de organisatoriska skillnaderna och de olika intressena från aktörerna diskuteras och därmed överbryggs de svårigheter och skillnader som finns parterna emellan. En skillnad mellan parterna som kan finnas är det språk som används i de externa organisationerna, vilket kan påverka i vilken mån kommunikationen är tydlig i samverkansprojektet i innovativa miljöer. Är språket färgat av facktermer som inte samtliga parter normalt använder sig av kommer det krävas mer tydlig kommunikation i projektet för att förstå varandra. Detta innebär att man måste vara medveten om vad som kan vara branschspecifika facktermer för att kunna förtydliga det man vill ha sagt. Återigen är nätverkandefasen och idéfasen unika för samverkansprojekt i innovativa miljöer, då dessa faser skapar förutsättningar för hur kommunikationen ska ske i projektet.

Byggstenarna för att skapa en tydlig kommunikation ligger bland annat i fasen nätverkande, där man genom att lära känna varandra och bekanta sig med varandras språk kan forma ett gemensamt språk för att skapa tydlighet i kommunikationen. Med denna tydlighet i kommunikationen kan en gemensam målbild enklare skapas för att få förståelse för de delaktiga aktörerna i projektet, vilket Huxham och Vangen (2005) belyser. Genom att ha en gemensam målbild kan en samhörighet mellan de olika parterna skapas, då man tillsammans arbetar för att uppnå ett mål som alla kan stå bakom. Respondenterna lyfter fram att det kan behövas en blandning av kommunikationsmetoder i projekt, vilket syftar till att stärka upp kommunikationen projektmedlemmar emellan med informationsutbyten utöver möten med exempelvis mejl och telefon. Med för mycket informationsutbyte i projektet kan det lätt bli irrelevant information som delas och därmed inte av värde för alla aktörer inom projektet. Däremot finns risken att det blir en brist i kommunikationen om parter antar att information inte bör delas, vilket är en svår avvägning enligt respondenterna. Huxham och Vangen (2005) menar på att man underlättar arbetet i samverkan med tydlig kommunikation, vilket kan göra att avvägningen som respondenterna nämner kring vad som är lagom kommunikation kan bli svår, för att man är medveten om att det är en viktig aspekt för att lyckas.

Parter i samverkansprojekt i innovativa miljöer kan representera en hel organisation och därmed behövs tydlig information för att projektet ska prioriteras i den externa organisationen. Utan prioritet i de externa organisationerna kan resurser påverkas genom att parterna inte lägger tid, energi, kompetens eller de monetära medel som kan krävas för samverkansprojektet. Utöver att projektdeltagarna inte har en gemensam organisatorisk enhet kräver kombinationen av innovativ miljö och samverkan tydlig kommunikation för att arbetsformen är flexibel. Eftersom ändringar kan ske i projektet behövs tydlig kommunikation både för att göra projektdeltagaren medveten om förändringen, men också för att den parten ska tillgodose intresset för den externa organisationen.

6. Diskussion

En utmaning för samverkansprojekt i innovativa miljöer som lyfts fram i empirin är att man måste skapa engagemang hos deltagarna och dess externa organisationer för att bortprioritering av projektet inte ska ske. Tillsammans med att samverkansprojekt sker utanför den egna verksamheten och att en gräns mellan de externa organisationerna och projektet skapas blir det av ännu större betydelse att engagemang hos respektive organisation upprätthålls för att projektet ska prioriteras. För en organisation som AI Innovation of Sweden blir det alltså väsentligt att aktivt arbeta för att skapa engagemang och prioritering hos projektets externa organisationer, för att minimera risken att projektet bortprioriteras. Det skulle kunna ske genom att man i ett tidigt skede genom nätverkande tar reda på vilka intressen respektive part har för att kunna möta dessa. En svårighet kring detta är dock att det i de tidiga faserna inte finns ett tydligt mål med projektet, och att se huruvida intressen hos de olika organisationerna kommer kunna tillgodoses eller ej kan vara problematiskt. Men genom den nätverkande fasen kommer man kunna få tydlighet kring de intressen som respektive part har, vilket i ett senare skede kan underlätta fastställandet av ett projektmål som tillgodoser allas intressen. Den nätverkande fasen blir således en viktig detalj för att kunna engagera och motivera projektdeltagare och dess externa organisationer, så att gränsen som i samband med projektets uppstarts bildas inte blir ett hinder för projektets utfall.

Eftersom urval sker mer sporadiskt i samverkansprojekt i innovativa miljöer kommer man kunna gå in i nätverkandefasen med en vision om vad man vill åstadkomma, vilket gör att man kan ha en idé angående vilka typer av organisationer som kan vara behjälpliga i projektet. Respondenter lyfte fram vikten av att ha rätt personer, rätt kompetens, teknik och monetära medel för att kunna ta idéer och visioner till en innovation. Eftersom nätverkande och idéskapande sker parallellt drar faserna nytta av varandra och befäster både idéer och resurser successivt för projektet. Genom att förankra sin vision hos andra parter tidigt kan man få stöd i det kreativa arbetet i idéfasen för att kunna identifiera ytterligare viktiga aktörer för projektet. Detta skulle kunna innebära att AI Innovation of Sweden nätverkar utefter en vision om ett projekt, men att de redan under andra mötet med potentiella projektdeltagare kan främja den kreativa miljön genom diskussioner mellan intressenter och deltagare om projektets vision. Till följd av diskussioner som stödjer idéskapandet kan ytterligare nätverkande för att hitta parter som kan bidra och vara intresserade ske om så krävs.

Tydlig kommunikation kan bidra till att organisationerna fortsatt prioriterar ett samverkansprojekt, men även för att bland annat skapa ett gemensamt mål enligt respondenter. Detta gör att kommunikation är en viktig byggsten för att lyckas med ett samverkansprojekt i innovativa miljöer - vad som dock försvårar tydligheten i kommunikationen är att projektdeltagarna kommer från olika organisationer och därmed inte har ett gemensamt språk att använda i projektet. Skillnader i språk behöver inte vara många för att tydligheten ska påverkas i ett informationsutbyte, därför behöver man genom både nätverkande och planerande förebygga olikheterna. Med hjälp av nätverkande kan parter lära känna varandra, skapa tillit och förstå varandras intressen och skillnader i projektet, vilket kan bidra till en förståelse för de branschspecifika facktermerna som vardera part använder. Denna förståelse kan behövas för att skapa ett gemensamt språk, vilket bidrar till tydligheten i projektet.

Efter att både faser för nätverkande och idéskapande genomgåts av AI Innovation of Swedens projektmedlemmar kommer möten att gå över i att specificera och planera. Det kan vara så tidigt som att i femte mötet börja rama in projektets idéer och definiera det gemensamma målet, vilket innebär att uppstartsfasen har startat. I uppstartsfasen kan det även vara av nytta att diskutera arbetssätt för projektet, vilket kan inkludera hur man ska kommunicera då respondenter anser att viss kommunikation upprepas. Genom att bestämma hur möten ska gå till, hur ofta de ska hållas samt vilka kommunikationsmetoder man kan komplettera visst informationsutbyte med skapas steg för steg ett gemensamt arbetssätt för projektet och dess deltagare. Därutöver kan man precisera resursbehovet för projektet och undersöka om de resurser som krävs finns bland parterna, men även se över de mandat som projektmedlemmarna besitter för att se över om det kan krävas andra typer av mandat för projektet. Att fastställa vilka mandat som behövs och att varje part innehar mandat kan bidra till snabba beslut och att projektdeltagarna kan lita på att respektive part har befogenhet att genomföra sina uppgifter, vilket kan underlätta projektets arbetsgång. Vad som är viktigt för AI Innovation of Sweden är att de har ett flexibelt förhållningssätt till det som bestämts i de tidiga faserna, eftersom projektet trots ett mer definierat mål och arbetssätt kan förändras under utförandet.

7. Slutsats

Aspekter som är viktiga för att lyckas med samverkansprojekt i innovativa miljöer är dels resurserna som projektet får ta del av såsom personer med rätt kompetens, teknik, monetära medel och att de externa organisationerna kan lägga ner tid på projektet. Har man inte de rätta resurserna blir det svårt att ta en idé till innovation inom de ramar man satt upp för samverkansprojektet. Därutöver är det av vikt att de organisationer som ingår i projektet skapar ett gemensamt mål vilket bör inkludera så många parter intressen som möjligt, så att man vet vad man ska arbeta mot och att prioritet hos de externa organisationerna bibehålls. Utifall de externa organisationerna inte behåller prioritet på projektet kan det komma att påverka de resurser som parterna bistår samverkansprojektet i innovativa miljöer med, vilket kan komma att påverka huruvida projektet lyckas eller ej.

Essentiellt är tydlig kommunikation en aspekt för att lyckas med samverkansprojekt i innovativa miljöer - bland annat då den påverkar några av de andra aspekterna som är av vikt för att nå framgång med projekt av denna typ. Tydlig kommunikation kan skapas genom att lära känna och förstå alla parter i projektet och dess facktermer som används i den externa organisationen, för att skapa ett gemensamt språk för projektet. Detta kan leda till att man enklare kan skapa en gemensam målbild för det innovativa samverkansprojektet, vilket är en enskild aspekt som behövs för att lyckas med projektet. Dessutom med tydlig kommunikation kan det underlätta att behålla prioritet i de externa organisationerna för att behålla engagemang och resurser i samverkansprojektet i innovativa miljöer, eftersom deltagarna kan rapportera till organisationen vad som händer i projektet som bedrivs utanför organisationen. Eftersom ett fåtal personer har insikt i projektet och representerar en hel organisation blir kommunikationen i projektet av vikt för att veta vad som görs i projektets olika arbetspaket - speciellt då det i samverkan kan innebära att olika parter inte befinner sig fysiskt på samma plats. Att enskilda personer både rapporterar till den externa organisationen, men också representerar den gör att det är av betydelse att projektdeltagarna har beslutsmandat. Har projektdeltagaren inte mandat kan det behöva ske informationsutbyte som ska klättra hierarkiskt i den externa organisationen innan ett beslut som rör samverkansprojektet i innovativa miljöer kan tas.

Vad som särskiljer arbetsformen samverkansprojekt i innovativa miljöer från andra projektformer är att det finns två faser, idé och nätverkande, som sker parallellt med varandra. Faserna sker samtidigt då projektformen kräver en kreativ miljö för att lyfta fram idéer samtidigt som man behöver finna deltagare som ska inkluderas i projektet. Idéfasen syftar till att skapa en vision och utvärdera idéer för att nå visionen - detta sker samtidigt med nätverkande för att utöka konsortiet och resurser. Väsentligt är att man lägger ner tid på dessa faser, eftersom det lägger grunden för att skapa förståelse och tillit mellan deltagarna, så att man för projektets framtida arbetsgång kan ha nytta av varandra. Specifikt för arbetsformen är också att det ställer andra krav på att skapa engagemang hos deltagarna och dess organisationer, hitta resurser samt för kommunikationen i projektet än för enbart innovations- eller samverkansprojekt. Detta eftersom samverkansprojekt i innovativa miljöer är en projektform där flera externa organisationer med olika tillvägagångssätt tillsammans ska arbeta för att uppnå ett mål som inte alltid är definierat.

Det ställer krav på att kunna driva projekt framåt utan att veta vad för resurser som krävs, vilka resurser de olika parterna kan bidra med eller vad som motiverar varje parts medverkan i projektet. Genom idéfasen och nätverkande lär deltagarna känna varandra och får en första inblick kring vad som krävs för att genomföra projektet, vilket kan underlätta för de svårigheter som kommer med projektformen.

7.1 Framtida forskning

Utgångspunkten för denna studie har fokuserats till projektet, som ska inkludera både samverkan och innovation. Vad som skulle vara intressant för fortsatta studier är att fokusera på den externa organisationens förhållningssätt till samverkansprojekt i innovativa miljöer som sker utanför den egna verksamheten. En viktig faktor för att lyckas med denna typ av projekt handlar om att projektet ska prioriteras inom varje organisation som deltar, och det kan därmed vara av intresse att fånga upp flera organisationers interna arbete för det innovativa samverkansprojektet.

Vidare har denna studie begränsats av både tid och covid-19, vilket medförde att studien enbart baserades på intervjuer. Det kan därmed vara av intresse i framtida studier att studera detta under en längre tidsperiod för att kunna inkludera olika typer av metoder, såsom observationer för att befästa både teorier och genomförda intervjuer.

Referenser

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Athayde, W. P., Elswick, R., Lombard, P., & Crawford, D. B. (2013). *Project Management Essentials: A Quick and Easy Guide to the Most Important Concepts and Best Practices for Managing Your Projects Right*. <https://www.proquest.com/>
- Beuving, J., & de Vries, G. (2014). *Doing Qualitative Research: The Craft of Naturalistic Inquiry*. <https://www.proquest.com/>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2017). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Fernez-Walch, S. (2017). *The Multiple Facets of Innovation Project Management*. <https://onlinelibrary.wiley.com/>
- Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*. <https://www.proquest.com/>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. <https://www.proquest.com/>
- Höst, M., Regnell, B., & Runeson, P. (2006). *Att genomföra examensarbete*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jensen, C., & Kuosmanen, J. (2008). *Streta emot eller sträva tillsammans?: Om samverkan, brukarmedverkan och komplexitet i Miltonprojekten i Västra Götalands län*. (Rapport 5:2008).FoU i Väst/GR. https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/18907/1/gupea_2077_18907_1.pdf
- Kaats, E., & Opheij, W. (2014). *Creating conditions for promising collaboration: Alliances, networks, chains, strategic partnerships*. <https://link.springer.com/>
- Kerzner, H. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. <https://www.proquest.com/>
- Kerzner, H. (2019). *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. <https://onlinelibrary.wiley.com/>
- Löfström, M. (2009). Inter-organizational collaboration projects in the public sector: A balance between integration and demarcation. *The International Journal of Health Planning and Management*, 25(2), 136–155. doi:10.1002/hpm.1003

- Löfström, M. (2010). *Samverkan och gränser: studier av samverkansprojekt i offentlig sektor* (Doktorsavhandling, Göteborgs Universitet, Göteborg).
<http://hdl.handle.net/2077/23827>
- Pinto, J. K. (2013). *Project management: Achieving competitive advantage*.
<https://www.dawsonera.com/>
- Romano, N. C., Chen, F., & Nunamaker, J. F. (2002). Collaborative Project Management Software. I *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Big Island, HI, USA, 233–242.
<https://doi.org/10.1109/HICSS.2002.993878>
- Schramm, L. (2017). *Innovation Technology: A Dictionary*. <https://www.proquest.com/>
- Sreejesh, S., Mohapatra, S., & Anusree, M. R. (2014). *Business research methods: An applied orientation*. <https://link.springer.com/>
- TenHouten, W. D. (1992). Generalization and Statistical Inference From Snowball Samples1. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 37(1), 25–40. <https://doi.org/10.1177/075910639203700102>
- Uoti, M., Jansson, K., Karvonen, I., Ollus, M., & Gusmeroli, S. (2011). Project Alignment: A Configurable Model and Tool for Managing Critical Shared Processes in Collaborative Projects. I *2011 IEEE 15th International Enterprise Distributed Object Computing Conference*, Helsinki, Finland, 87–96. <https://doi.org/10.1109/EDOC.2011.24>
- Vinnova. (u.å). *Innovationsprojekt i företag: Innovationsprojekt i små och medelstora företag - hösten 2019*. Hämtad från: <https://www.vinnova.se/e/innovationsprojekt-i-foretag-2019/innovationsprojekt-i-sma-och-medelstora-2019-01295/>

Bilaga 1

Intervjuguide samverkansprojekt i innovativa miljöer

Sammanhang

- Förklara syfte med intervjun
 - Göra det tydligt att vi vill veta arbetssätt men främst erfarenheter.
 - Berätta om hur vi definierat innovation och samverkansprojekt
 - Innovation: ny produkt, hur den integreras, förena två till nytt koncept
 - Samverkansprojekt: projekt som innefattar olika parter kan vara internt och externt.
- Berätta om intervjuens upplägg - öppna frågor, semistrukturerat
- Examensarbetet är en offentlig handling
- Är det okej om vi använder respondentens namn?
- Är det okej om vi spelar in? (anledning: för att kunna citera korrekt samt lyssna om för att förstå)

Inledande frågor

- Namn
- Företag
- Vad har du för roll och vad innebär den?
- Hur länge har du haft denna rollen?
- Hur många projekt är du delaktig i nu?
- Vilka olika projektformer har du jobbat med?

Huvudfrågor till respondenten

- 1. På vilket sätt skiljer sig ditt arbete med samverkansprojekt gentemot andra projektformer?**
 - a. På vilket sätt skiljer det sig mellan samverkansprojekt i innovativa miljöer?
 - b. Vilka faser finns det?
- 2. Hur brukar det gå till när du arbetar med samverkansprojekt i innovativa miljöer?**
 - För respektive fas som respondenten nämner:
 - i. Viktiga moment, moment som saknas, mindre viktiga moment
 - ii. Skillnad mellan samverkansprojekt i innovativa miljöer med andra projekt?



CHALMERS